

Introduction

Jadis, l'évaluation des candidats s'effectuait par le biais des tests reflétant juste leurs connaissances intellectuelles, en négligeant leurs capacités communicationnelles et relationnelles qui peuvent être des qualités complémentaires afin de garantir un recrutement de qualité permettant d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

De nos jours, les entreprises recourent désormais à l'entretien qui le considèrent comme la technique la plus importante dans le processus de recrutement ; dans la mesure où cette technique permet à la fois d'évaluer les candidats non seulement au niveau de leurs capacités intellectuelles mais aussi de juger leurs comportements ainsi que la qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication.

En effet, un entretien de recrutement met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision :

- Le responsable qui recrute décidera d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant ;
- Le candidat décidera d'accepter ou de refuser le poste proposé.

A cet effet, dans ce rapport, on va développer trois axes concernant :

- Les principes de l'entretien de recrutement
- Les différents types de l'entretien de recrutement
- Les phases essentielles de l'entretien de recrutement

Enfin, on va conclure avec les limites de l'entretien de recrutement.



Chapitre I : L'entretien de recrutement ; Principes

I. Définition

1. Ce que n'est pas un entretien[1] :

- Ce n'est pas un interrogatoire de police. On ne braquera pas le candidat une lampe dans les yeux pour lui faire avouer des secrets. Qu' un entretien soit directif ou non , le candidat ne sera pas assailli de questions du début à la fin.

- Ce n'est pas un rendez-vous chez le psychiatre où vous raconterez les détails de votre petite enfance ou vos déboires sentimentaux.

- Ce n'est pas un interview de type journalistique et vous n'êtes pas l'invité d'une journaliste commentant les événements de la semaine...

- Ce n'est pas une discussion sympathique et d'échanges de vues sur un métier ou un secteur. L'entretien a des enjeux concrets, il doit aboutir à une décision de la part à la fois du sélectionneur et du candidat.

- Ce n'est pas un entretien d' appréciation que rencontre le personnel employé de l'entreprise. Les enjeux et les méthodes sont radicalement différents.

- Ce n'est pas une suite de monologues où tour à tour des personnes prenant la parole mais ne se parlent pas.

2. Ce qu'est un entretien :

"L'entretien est une série d'interactions verbales et non verbales entre deux ou plusieurs personnes, en vue de recueillir des informations pour décider d'une ligne de conduite"[2]

L'entretien de recrutement est à la fois:

[1] « L'entretien d'embauche » Document PDF : http://faq.fr.emplois.d.free.fr

[2] Définition donnée par Bringham et Moore

- **Une situation finalisée à durée limitée :**

  L'entretien d'embauche a un but précis qui est de prendre la décision de recruter pour le recruteur et pour le candidat d'accepter ou de refuser le poste, un entretien de recrutement a généralement une durée limitée.

- **Une situation relationnelle :**

  L'entretien implique une face à face, une situation de rencontre, où le vécu, ce qui se passe et ce qui se dit dans le cours et le cadre de l'entretien, est la matière privilégiée de la rencontre.

- **Une situation interactive[3] :**

  Un entretien est à base d'échanges verbaux principalement mais pas uniquement. Les deux interlocuteurs ont à s'exprimer tour à tour. L'un le fait pour aider l'autre à s'exprimer et montrer qu'il cherche à le comprendre. L'autre donne des informations qui font l'objet de l'entretien. Cette situation peut être inversée au cours de l'entretien en fonction de l'objectif poursuivi et formant des rapports entre l'interviewer et l'interviewé

- **Une situation doublement structurée :**

  Dans un entretien, il y a des règles: on sait qui a l'initiative, qui va commencer, qui est chargé de le conduire, qui propose un plan, qui choisit une technique, qui doit le conclure. Cette structure méthodologique est doublée par une autre structure, subjective, implicite, mais qui n'en est pas moins présente et efficiente. Elle est liée à tous les paramètres affectifs de la situation, à tout ce que la situation de l'entretien déclenche: les réactions émotionnelles, affectives, la sympathie, l'antipathie, la lassitude, la fébrilité, etc ...

- **Une situation dynamique :**

  La situation d'entretien est faite pour que les deux interlocuteurs évoluent par approximations successives, par essais et erreurs, dans leurs impressions, dans leur langage, dans leur perception, dans leur compréhension. L'important est que

[3] « L'entretien de recrutement », Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, (l'entretien considéré dans un contexte interactif), page : 37



l'expression de l'un et de l'autre tende à devenir de plus en plus juste. L'art de l'interviewer aide beaucoup.

En effet, quatre conditions de base régissent l'entretien de recrutement :

- Une chronologie dans la progression : pour optimiser sa qualité et son efficacité un certain nombre d'étapes doivent s'enchaîner dans un ordre bien défini. Elles permettent de commencer, de faire progresser et de conclure ce type très particulier d'entretien ;
- Des techniques d'entretien s'appuyant sur deux compétences principales : savoir écouter et savoir poser des questions ;
- Un guide d'entretien, sorte de check-list comportant les questions clés qui seront posées à tous les candidats. Ce guide permettra d'obtenir la certitude que le candidat possède ou non les caractéristiques recherchées. Il permet de ne rien oublier d'essentiel. Il offre une structure qui rend les réponses des candidats comparables grâce à une évaluation réalisée sur des bases identiques.
- Une capacité à savoir en permanence quel est l'objectif de la question et quelle est l'information recherchée sur le candidat.

II. Importance de l'entretien dans le processus de recrutement :

1. Objectifs de l'entretien:

L'entretien de recrutement a pour objectifs essentiels :

- **S'informer et vérifier**:

Autant le candidat que le recruteur ont besoin d'en savoir plus. Que ce soit sur le poste (tâches, responsabilités, horaires, salaire, etc.) ou l'entreprise (culture, clientèle, développement, concurrence, etc.) et sur le candidat (description précise du parcours, niveau réel des connaissances et des compétences, apparence physique, etc.). Dans cette phase, c'est souvent la crainte qui domine : crainte de prendre une mauvaise décision, crainte d'être maladroit et de ne pas savoir convaincre.

Le recruteur cherche à vérifier que la personne remplisse toutes les qualifications et compétences du poste à pourvoir,dans le but de réussir à recruter des éléments de valeur.

- **Engager et faire engager**:

On n'est jamais engagé sur la base d'un dossier de candidature, mais toujours après un ou plusieurs entretiens. La phase « engagement » est celle où les partenaires doivent être convaincants : d'être le bon candidat d'une part et d'offrir un poste intéressant d'autre part. C'est aussi à ce moment que le candidat cherchera à négocier son salaire, ses conditions de travail et une éventuelle formation.

2. Importance:

L'entretien est nécessaire et absolument indispensable. Il permet d'avoir plus des éclaircissements sur le candidat pour arriver à prendre la décision du choix par le recruteur. L'importance de l'entretien dépend de la situation de son utilisation :

- **L'entretien le seul outil utilisé pour le recrutement** :

C'est une situation courante dans les petites structures. C'est également le cas dans des organisations lus importantes pour des emplois peut qualifiés, pour des remplacements, ou exceptionnellement, lorsque le nombre de candidat est très restreint. L'accent est mis davantage sur les connaissances et les compétences techniques du candidat que sur sa personnalité.

- **L'entretien est associé à d'autres outils** :

- Il peut se situer au début de parcours immédiatement après la présélection sur documents. Il s'agit de procéder à un second tri. Cette situation se présente également lorsqu'il y a une pénurie de candidats : autant rencontrer les rares postulants avant qu'ils n'aillent voir ailleurs.
- L'entretien a lieu en fin de parcours pour les seuls candidats ayant passé le filtre d'autres épreuves.
- Pour des postes très qualifiés, deux ou trois entretiens successifs, avec souvent des sélectionneurs différents, sont organisés.

III. Les interviewers ; leurs principes et leurs fonctions :

1. Les principes des interviewers:

Chaque sélectionneur a sans doute son style mais quelques principes sont à observer:

a. La ponctualité :

un candidat retardataire, surtout s'il ne peut invoquer aucun motif sérieux, irrite à juste titre le sélectionneur. L'inverse est vrai si un entretien se prolonge au-delà du temps prévu; si un contretemps surgit, le savoir-vivre élémentaire impose de s'excuser auprès du candidat suivant.

b. La discrétion:

Respecter la confidentialité de l'échange est une règle déontologique. Le sélectionneur doit bien entendu faire part de ses conclusions à l'employeur mais en se limitant aux aspects strictement professionnels.

c. Les méthodes agressives:

Certains sélectionneurs préconisent de placer systématiquement ou occasionnellement le candidat dans des conditions contraignantes afin d'évaluer ses réactions, sa résistance au stress, ses capacités défensives.

d. Maîtriser l'entretien mais respecter le candidat:

Suivre le plan prévu mais sans en devenir l'esclave, gérer et optimiser le temps, recentrer l'échange si le candidat s'écarte du sujet, s'abstenir de toute manifestation susceptible d'avoir un effet négatif sur le candidat et sur l'image de l'organisation.

e. L'écoute:

Ecouter attentivement le candidat est une évidence. C'est une capacité qui ne s'acquiert et ne se développe qu'avec l'expérience et la volonté.

f. Etre attentif au non-verbal comme au verbal:

L'attitude corporelle, les mouvements des mains, des bras et des jambes, le regard, l'expression du visage, l'intonation et l'intensité de la voix sont des indices révélateurs de la personnalité mais qu'il faut bien interpréter avec prudence.

g. Les pièges de la subjectivité:

Quelles que soient ses bonnes résolutions et son expérience, un sélectionneur n'est pas à l'abri de la subjectivité. Les risques principaux dans ce domaine sont: La séduction physique ou verbale, les stéréotypes, l'effet de halo (un jugement général est porté sur le candidat au départ d'une particularité:tenue vestimentaire, bijou original,…).



2. Les interviewers ; leurs fonctions:

A cet effet, les personnes qui peuvent jouer les rôles d’interviewers peuvent être :

a. Le Directeur des Ressources Humaines:

Ce D.R.H, nommé autrefois « Directeur du personnel » , est un professionnel des questions sociales et stratégiques de l'entreprise. Il s'intéresse souvent aux candidats dans une optique globale et non seulement technique. L'analyse des besoins, la définition du poste et d'un profil sont de sa responsabilité. Il donne systématiquement un avis aux responsables opérationnels.

b. Le Chef d'entreprise :

Dans une PME/PMI il est l'homme orchestre et aucune décision ne peut se prendre sans son accord. C'est un homme de décision qui vous demandera d'être clair, direct et concret

c. Le Supérieur Hiérarchique :

Recrute pour ses propres besoins, il permet au candidat une approche directe. C'est lui qui informe le candidat sur la réalité du poste et lui répond à toutes ses questions.

d. Le Psychologue :

Le candidat peut être demandé de rencontrer un professionnel de la psychologie du travail , il lui fera subir différents tests, pratiquera une analyse graphologique de son écriture et rédigera un rapport sur sa personnalité qui sera remis à l'entreprise. Il ne s'intéressera jamais à ses compétences techniques ou professionnelles. Attention , ce n'est pas un Docteur chargé du bien-être du développement mental.

e. Le Consultant :

L'entreprise a chargé cette personne pour l'aider dans son recrutement. Il s'agit souvent d'un spécialiste du domaine pour lequel il recrute. La rémunération de son cabinet dépend de la qualité de la satisfaction du client. Il décide qui rencontrera les responsables de l'entreprise. Il accompagne le candidat parfois dans sa période d'essai pour veiller à sa bonne intégration.

IV. L’entretien ; processus de communication:



Les contacts sociaux quotidiens mettent les personnes en situation de communication ayant pour but l'échange des informations entre eux pour aboutir à des feed-back[4] et donc réaliser des situations de communication efficaces.

L'entretien est une situation de communication portant sur le plan forme et celui du fond.

En ce qui concerne la forme, l'entretien à une double fonction, une relationnelle qui analyse les comportements et attitudes verbales et non verbales, et l'autre de facilitation permettant de déterminer les différentes techniques de l'entretien telles que : savoir organiser, écouter et observer…Alors que le fond a une fonction d'information, de savoir s'informer, pour l'interviewer de savoir l'ensemble des informations sur le candidat afin de pronostiquer sa réussite, et pour le candidat de connaître l'ensemble des informations qui lui permettent d'accepter ou refuser l'offre de l'entreprise par rapport à ses capacités et motivations.

L'entretien d'engagement n'est donc pas un combat entre un recruteur et un candidat, il s'apparente plus à une discussion, serrée, entre deux personnes qui s'estiment et cherchent à mieux se connaître.

Le candidat	**Le recruteur**
• Vérifie le contenu du poste • Vérifie l'adéquation entre le poste proposé et sa propre expérience • Vérifie la correspondance entre son objectif personnel et la définition du poste • Vérifie l'ambiance du poste • Doit bien connaître son dossier • Doit connaître l'entreprise • Cherche à se faire engager	• Vérifie les compétences du candidat • Vérifie l'adéquation entre le poste proposé et l'expérience du candidat • Vérifie la correspondance entre le potentiel du candidat et le projet de l'entreprise • Vérifie la personnalité du candidat • Doit bien connaître les exigences du poste • Doit parfaitement connaître l'entreprise • Cherche à engager

[4] Rétroaction, c'est l'action en retour d'un effet sur le dispositif qui lui a fait naissance



Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision ; d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant pour le recruteur, et d'accepter ou de refuser le poste proposé pour le candidat.

Il est essentiel d'avoir toujours bien présent à l'esprit cette double problématique. Un entretien de recrutement doit offrir à chacun la possibilité de recueillir les informations nécessaires et suffisantes pour étayer sa décision.

Chapitre II : Les types d'entretien de recrutement

I. Selon le nombre d'interlocuteurs:

1. L'entretien individuel:

C'est un entretien de face-à-face ayant une fonction informative et évaluative. Il met en présence généralement un interviewer et un interviewé.

Dans ce type d'entretiens, les deux parties cherchent à avoir le maximum d'informations et renseignements pour pouvoir prendre la décision de poursuivre ou d'arrêter le processus de recrutement.[5]



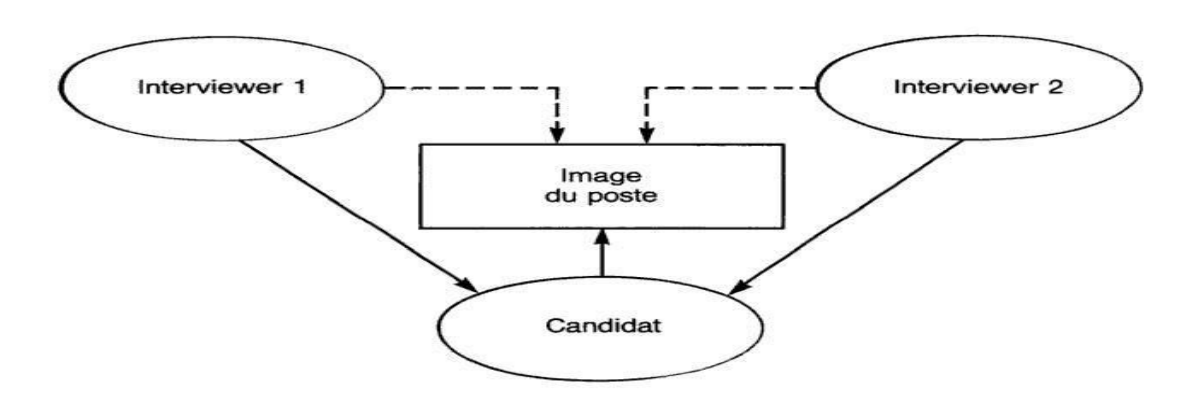
[5] « L'entretien de recrutement », Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, page 18



2. L’entretien à trois:

Dans ce type de situation, le candidat est confronté à deux interviewers simultanément. Cela permet d’atténuer les risques de subjectivité ou les biais éventuels. De plus, lorsque l’un des interviewers intervient, l’autre observe plus facilement et peut prendre des notes.[6]

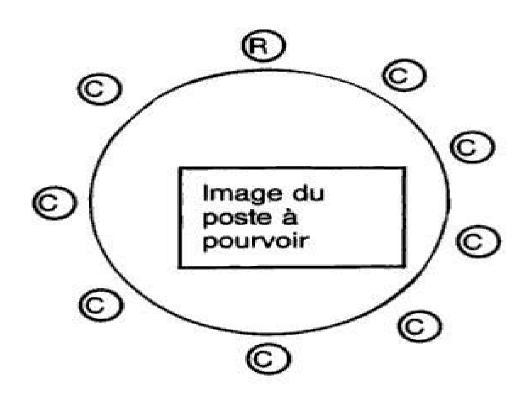
Toutefois, il ne faut pas oublier qu’un entretien avec deux interviewers peut perturber l’interviewé qui risque de ne pas se sentir à l’aise et d’être stressé tout au long de l’entretien.



3. L’entretien de groupe:

Il s’agit de la réunion de plusieurs candidates et les candidatures sont alors examinées au cours d’une séance collective. L’entretien en groupe peut se concevoir en présélection, pour une première élimination, mais ne peux être suffisant pour établir un diagnostic valable. Son principal avantage est le gain de temps et peut être aussi la possibilité de juger la prise de parole en public, l’esprit de synthèse, l’aptitude à convaincre. L’entretien de groupe n’est convenable que pour certains postes d’encadrement. Il permet de sélectionner deux ou trois candidats qui seront ensuite invités à un entretien individuel.

[6] « L’entretien de recrutement », Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, page 19

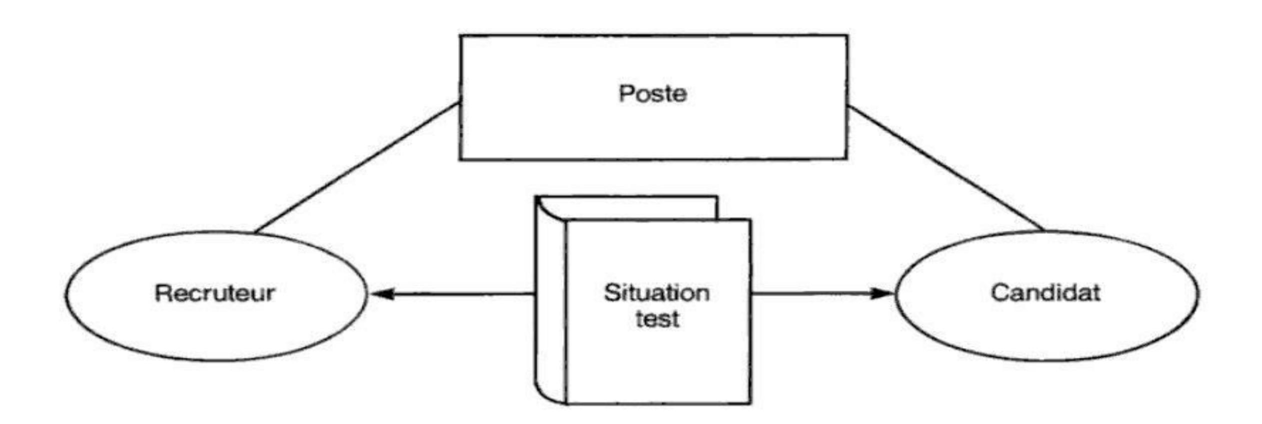


II. Selon les modalités:

1. L'entretien test:

Il est utile chaque fois que vous avez besoin de savoir ce que ferait le candidat dans une ou des situations déterminées. On parle aussi dans ce cas « d'entretien situationnel »[7]. Les situations tests sont spécifiées avant l'entretien. Ce peut être soit des situations réelles, soit des situations imaginées. Ces situations sont des situations professionnelles. Elles correspondent à des situations que le candidat rencontrerait dans ses activités s'il était embauché. Dans le cadre d'un entretien, il est possible non seulement de prendre en compte la réponse du candidat, mais aussi tout ce qui accompagne son élaboration : langage, concept, logique, créativité, communication, etc…

[7] « L'entretien de recrutement », Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, page 22



1. L'entretien provocateur:

L'entretien provocateur est une technique utilisée souvent dans certaines embauches pour des postes qui nécessitent une grande degré de stabilité émotionnelle et qui est attachée à un niveau de responsabilité élevé .

Il faut pas confondre manipulation avec provocation car l'interviewer doit donner un sentiment d'égalité au candidat et c'est la raison pour laquelle le choix d'interviewer peut être une action cruciale dans la réussite de tel entretien : l'interviewer doit être obligatoirement un psychologue de grand calibre.

De toute façon, l'entretien provocateur est un entretien qui peut être qualifié de semi directif car le recruteur lance l'idée et laisse le candidat réagir de sa façon , en plus cette provocation ne doit pas être gratuite mais elle doit avoir une finalité qui va déterminer et prouver le choix retenu.

2. L'entretien stress:

Dans ce type d'entretien, le candidat est intentionnellement soumis à une forte dose de stress introduite par l'interviewer dans le but de vérifier comment le candidat réagit à ces situations. Ceux qui prônent ce genre de pratique prennent sans doute pour hypothèse que le travail professionnel n'est pas qu'une suite de situations stressantes, et que la compétence attendue du candidat est celle qu'il manifeste ou non dans ces situations.



3. L'entretien ciblé:

C'est une variante de la procédure précédente. On essaie d'identifier au préalable les qualifications ou les responsabilités les plus importantes, celles qu'on estime les plus critiques pour la fonction.

Elles sont distribuées entre les membres de l'équipe de recrutement. Le risque serait d'avoir des entretiens tellement ciblés, segmentés, qu'on ne verrait plus la configuration générale du candidat.

4. L'entretien non structuré:

On y conduit l'entretien sans autre règle que celle de ne pas trop en avoir. On le justifie généralement parce qu'on veut résister au formalisme, ou au nom de la spontanéité, de la capacité d'adaptation à la situation présente.

L'entretien non structuré, lorsqu'il adopté par les managers, va prendre la forme d'une conversation ou d'une discussion.

5. L'entretien structuré:

L'entretien est minutieusement préparé, ciblé, planifié. L'interviewer suit un plan ; ce plan est organisé en une séquence logique. L'interviewer maîtrise les attitudes et les comportements qui facilitent l'entretien, et il est maître en particulier dans l'art de poser des questions.

Il dispose d'un guide d'entretien, prend des notes, et sait ce qu'il recherche. Il sait qu'il lui revient de commencer et de conclure l'entretien.

C'est, bien entendu, ce type d'entretien qui est à utiliser pour les entretiens recommandés ci-dessus : entretiens collectifs, entretiens multiples et entretiens ciblés.

6. L'entretien « libre-échange »[8]:

[8] « L'entretien de recrutement », Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, page 21

Cet entretien peut être structure ou non. Il se caractérise par un échange interpersonnel dans lequel les deux interlocuteurs sont des partenaires à parts égales. L'un et l'autre recherchent des informations pour pouvoir se déterminer: le recruteur,sur les chances de succès du candidat/le candidat , sur son acceptation ou son désistement, par rapport à l'idée qu'il se fait de son prochain emploi.

Cet entretien a le mérite de la transparence. Il est très bien ressenti par le candidat et il facilite la communication.



7. L'entretien téléphonique:

Il est probable que le téléphone soit le premier moyen de contact avec un recruteur.

Il s'agit la plupart du temps d ' un entretien directif, où l'on pose des questions précises pour vérifier si vous remplissez bien le profil défini. On peut considérer qu'il s'agit d'une forme de Pré- entretien.

III. Selon les techniques de conduite:

Il est habituel de distinguer trios techniques: l'entretien directif, l'entretien non directif, et l'entretien semi-directif.

1. L'entretien directif:

L'entretien directif soumet entièrement les échanges au fonctionnement de l'esprit de l'interviewer.

Les messages de l'interviewé, sa manière de penser, ses catégories mentales sont entièrement basés, concassés, passés au crible du système de pensée de l'interviewer. Dans un tel entretien , il n'y a pas vraiment découverte de l'inconnu ; l'échange permet à l'interviewer d'obtenir des réponses à ses questions.

L'interviewé n'apporte aucun matériau autre que celui qu'aura sollicité l'interviewer.

L'instrument privilégié de cet entretien est, pour l'interviewer, une liste de questions : ce sont d'abord des questions générales, elles peuvent être préparées à l'avance, elles sont valables pour tous les entretiens. Ce sont ensuite des questions personnalisées. Elles sont posées par exemple à partir du C.V du candidat, par rapport à la liste de critères qui a été établie au préalable, ou par référence au profil de poste qui a été établi.

2. L'entretien non-directif:

L'entretien non directif met l'échange entièrement au service de l'interviewé. C'est pourquoi l'instrument essentiel de cet entretien est différent. Voulant se mettre entièrement dans les façons de penser, les catégories intellectuelles de l'intéressé, l'interviewer se garde bien de poser des questions fermées, ou même des questions ouvertes.

Il se contente de reformuler ce qu'il entend, pour marquer sa présence et pour que son interlocuteur prenne la mesure de ce qu'il dit.

3. L'entretien semi-directif:

Cet entretien ne se concentre ni sur l'interviewer, ni sur l'interviewé mais bien plutôt sur la relation entre les deux.

Il laisse une grande liberté à l'interviewé dans sa présentation pour autant qu'on ne s'éloignent pas trop du sujet de l'entretien , à savoir le rapport que le candidat peut avoir avec le poste désiré.

Il s’agit d’un entretien à deux niveaux : d’une par, il permet de ressembler, de compléter, de préciser des détails déjà abordés dans le C.V. D’autre part, il permet d’observer un produit : le fonctionnement cognitif et affectif du candidat.

Chapitre III : Les phases de l’entretien de recrutement

I. La préparation

L’entretien a deux objectifs : connaître le candidat et lui faire connaître l’entreprise. Le premier objectif comporte deux niveaux, le recueil des données, d’informations objectives, et l’observation du fonctionnement intellectuel et affectif du candidat. Ces informations et ces



observations vont permettre seul ou avec d'autres de décider si ce candidat va être recruté ou non. Les informations recueillies et les observations faites n'ont d'intérêt que si elles permettent de juger de l'adéquation entre un candidat qu'on ne connaît pas et une fonction qu'on connaît. C'est dont on dispose pour prédire quelle sera l'adéquation entre une situation professionnelle et une personne.

La valeur et la pertinence de l'entretien comme technique de recrutement sont basées sur l'assomption suivante : les deux facteurs sur lesquels s'appuyer pour prédire les comportements et les résultats futurs d'une personne sont ce qu'elle a fait antérieurement, les résultats qu'elle a obtenus, et son comportement actuel. Il faut donc bien préparer à cet entretien

1. La collecte des informations, des faits et des données objectives sur le candidat

a. *Analyse des CVs*[9]*:*

Pour se préparer à recueillir les informations utiles, on dispose en ce moment de 2 types de documents : d'un côté le CV du candidat, d'un autre le profil de poste ou de la fonction, et les critères de recrutement . La collecte d'informations au cours de l'entretien a pour but de réduire la distance entre ces deux pôles. Pour le faire, il est préférable de prendre un moment avant chaque entretien pour prévoir ce qu'on va faire pendant l'entretien en faisant une lecture attentive du C.V du candidat, et en l'analysant dans ses moindres détails : peser ce qui est écrit, essayer d'en dégager la structure logique, celle qui sous-tend le parcours du candidat, découvrir ce qui n'est pas dit, les omissions, les absences, les trous, les sauts , etc .

Le C.V parle aussi par sa présentation. Il faut bien alors l'analyser. Il n'est pas dit, par les temps qui courent, que cette composition soit l'œuvre du candidat. Il a pu se faire aider par une personne plus expérimentée. Il a pu copier un modèle imparable. Mais cela ne saura s'échapper au cours de l'entretien si on a fait cette étude préalable. il faut qu'on soit tellement pénétré du contenu de ce CV qu'on soit capable de l'assumer si on doit l'utiliser nous-mêmes

9

Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 90-91-92

pour être engagé grâce à lui. Si un C.V résiste à cette épreuve, c'est qu'il est solide. Sinon, il nous faudra questionner le candidat sur les points qu'il nous aura été difficile d'intérioriser.

Pendant l'analyse d'un C.V, des signes peuvent constituer une alerte , par exemple :

- Une trop longue description de la formation peut signifier que ce candidat a moins d'informations à donner sur ses expériences professionnelles.
- Des trous dans la chronologie peuvent faire l'objet d'un éclaircissement lors de l'entretien, surtout parce qu'il n'est pas possible d'en savoir la raison a priori
- Une longue liste des goûts, des intérêts personnels, on craint dans ce cas que le candidat a tellement de centres d'intérêts et d'activités extra-professionnelles qu'il ne lui reste que trop peu de temps à investir dans des activités professionnelles.
- Un CV gadget ou /Un CV ancien..etc

En effet, une grosse partie du manque d'efficacité des entretiens de recrutement tient au fait que cette étude du CV a été mal faite. Il est impossible après de discerner le fonctionnement intellectuel et affectif du candidat si on ne sait pas par rapport à quoi il fonctionne. Dans ce cas, l'entretien se résume à recueillir de façon molle, et sur le ton mondain, les renseignements dont on aurait pu avoir connaissance par ailleurs.

En analysant le CV, on voit s'il nous permet de trouver des informations sur les points suivants :

- Les indicateurs de performance, de résultat, les réalisations :

qu'est ce que le candidat a fait ? qu'est ce qu'il a réussi ? est ce qu'on trouve des indicateurs ?

est ce que le CV est centré plutôt sur les titres, les fonctions ou plutôt sur les résultats ?

si on trouve pas des éléments de réponse , on sait dorénavant ce qu'il nous reste à préparer.

- Les indicateurs de stabilité et d'orientation de carrière :

Est-ce que la carrière du candidat se présente avec une certaine logique ? ou bien au contraire, avec des ruptures ? est ce qu'elle est marquée plutôt par une grande diversité , ou est ce qu'elle est au contraire , très centrée sur une filière : technique, professionnelle, métier, managériale ?

Il n y a pas d'interprétation à sens unique pour chacun de ces traits . A priori, la stabilité ou l'instabilité, ne sont pas plus un signe positif qu'un signe négatif. Mais il faut essayer de repérer l'une ou l'autre, ou l'un des autres traits cités ci-dessus. On peut conduire l'entretien sur ces points, et demander au candidat un éclairage, sa propre lecture… on en apprendra beaucoup sur ce qu'il a motivé , au moins jusqu'ici .

- La description des fonctions qu'il a occupées :

« Responsable de service » . De quel service ? avec quelles responsabilités ? Quels rôles ? Combien de personnes ? Quelles missions ? Quels résultats ? etc

Faut être sensible au caractère général ou spécifique des CV. C'est lors de l'entretien où ceci va être approfondi. Mais on procédera d'autant mieux à cet approfondissement, qu'on aura repéré les généralités du CV.

- Les motivations au travail :

Si le candidat montre essentiellement ses titres, ses références, ses statuts, ses positions hiérarchiques, ses relations ; s'il parle uniquement en termes de fonction, ou de salaire, et non pas en terme des résultats , si la présentation des fonctions occupées est pauvre, générale.. on a beaucoup à se préoccuper de l'examen de cette dimension dans le cadre de l'entretien lui-même.

C'est une dimension essentielle. La seule lecture du CV ne permettra pas de recueillir des informations sur ce sujet. De plus, pour une même personne les motivations fluctuent en fonction de l'âge , des situations, des moments..etc . C'est donc bien ses motivations actuelles à chercher un autre travail , par rapport à l'entreprise qu'il ne connait pas encore bien, à un travail qu'il commence à peine à découvrir sur lequel il faut insister. Sur tout cela , l'entretien



lui-même nous en apprendra davantage. Ne serait-ce que pour cette raison, il est indispensable.

b. Quelles questions poser[10] [11]?

Ces préalables posés, il importe d'être familiarisé avec les grands domaines qui devront être abordés au cours de l'entretien. Quelque soit l'ordre adopté par la suite, la fantaisie dans l'énoncé des thèmes est limitée. Les terrains qu'il s'agira d'explorer seront : le cursus d'études, la formation, les expériences professionnelles, les goûts et motivations, les informations requises sur l'entreprise que l'interviewer représente. Les trois premiers sont en général ébauchés dans le CV, le quatrième demande une attention spéciale.

Une autre manière de présenter le travail à accomplir est de se dire que l'entretien a pour but de rechercher ce que le candidat sait faire (études, formation, expériences professionnelles) , ce qu'il aime (ce qu'il recherche habituellement dans son travail), ce qu'il veut faire (ce qu'il va rechercher par réaction , une fois qu'on lui aura présenté l'entreprise et le poste.

Ces thèmes doivent être abordés de façon semi-directive pour rendre possible l'observation du fonctionnement intellectuel et affectif du candidat. L'interviewer lancera donc l'entretien sur chaque point et sera ensuite attentif et non interventionniste au maximum. Il est bon toutefois, si le candidat parle peu, ou s'il s'écarte par trop du terrain proposé, d'avoir à sa disposition une batterie d'interventions , qui permettent sans efforts, sans recherches superflues, de relancer ou de recentrer l'échange.

La bonne question est celle qui permet de générer le plus d'informations utiles. Pour cela, il faut au moins prévoir les questions centrales qu'elles vont être posées à chaque candidat. Il est rare qu'elles soient les mêmes.

10

Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 95

11 Voir des exemple de questions dans la section des supports de base: Banque des questions

2. La recherche d'informations sur l'entreprise et le poste:

En second lieu , il importe de bien connaitre le profil du poste ou de la fonction à pourvoir. Ici, toutefois une distinction est à faire.

Cette connaissance est indispensable, mais elle s'impose à l'évidence au responsable du service dans lequel sera accueilli le candidat. Les entretiens peuvent être tenus aussi par des responsables des services voisins, ou d'autres personnes de l'entreprise. Pour eux, la connaissance des exigences du poste ou de la fonction, des implications de la mission, est moins nécessaire. Dans ce cas, il est possible qu'ils ne se concentrent pas sur cet aspect : leur rôle est alors d'apprécier surtout les potentialités générales et les qualités humaines du candidat.

On utilisera plusieurs éléments qu'on a déjà établi lors de la phase préalable de recrutement : identification de besoin, analyse du travail et vérification de sa pertinence, description de la fonction ou profil du poste, décision d'embaucher, critères de recrutement, profil de la personne, éventuellement profil personnel, profil professionnel, etc . C'est par rapport à ces derniers éléments que nous aurons à interviewer le candidat pour vérifier s'il est à même de prendre le poste ou la fonction, et d'y réussir.

Une autre information est sine qua non , pour être à l'aise en conduisant un entretien , c'est le salaire . il faut nécessairement avoir une idée sur le salaire proposé ou au moins la fourchette proposée au candidat, puisqu'il va poser des questions à ce sujet et on doit être en mesure d'y répondre.

3. L'observation du candidat[12]:

En plus des informations qu'on recueille de l'entretien , la valeur et l'intérêt de l'entretien tiennent à une autre dimension : c'est quand vous allez voir devant vous-le recruteur- pour la première fois votre interlocuteur. Il va certainement donner une certaine impression : son

[12] Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 106

allure, son physique, sa posture, sa taille… il va s'exprimer devant vous , se présenter, parler à son initiative ou à la vôtre..etc .tous ces comportements et d'autres sont importants pour vous. Sans autre médiation que la situation d'entretien elle-même, vous allez pouvoir regarder et entendre la personne que vous pourriez recruter pour être un de vos collaborateurs. La valeur et l'intérêt de l'entretien de recrutement tiennent aux informations que vous allez recueillir directement sur le candidat. Ces informations ne sont pas que des données objectives sur l'histoire du candidat, sa formation, son expérience professionnelle, ses intérêts, ses compétences… elles proviennent non de ce que dit le candidat, mais de la manière dont il le dit, de la façon dont il agit et réagit au cours de l'entretien, des attitudes et des comportements qu'il adopte . le « comment il les donne » est la meilleure des sources à partir de laquelle obtenir des informations sur les aptitudes , les attitudes et la motivation. Le candidat est à prendre comme un tout dans un contexte particulier qui est celui de l'entretien d'embauche.

L'importance du message non verbal réside dans le fait que le corps ne sait pas mentir, le corps révèle ce que les paroles cherchent à cacher. Il faut prendre en considération aussi que le message non verbal reste toujours ambigu comme l'ont prouvé de multiples tests et expériences. C'est donc la cohérence entre le verbal et le non-verbal qui devrait seulement vous retenir pour vous inciter, en cas de divorce apparent, à investiguer plus avant à l'aide de l'outil verbal.

La cohérence peut être recherchée par trois indices :

1-le regard

2-la voix

3-la posture et les gestes

4. L'organisation administrative[13]:

Elle comporte trios volets:

- La planification des entretiens, en prévoyant une petite marge de sécurité;

13

Amiel Michel , Bonnet Francis, « Recruter sans trop d'erreurs. Procédures, outils, méthodes » , Edition : De Boeck, 2002. P : 104



- La convocation des candidates avec toutes les informations utiles: la date et l'heure, les indications pour rejoindre le lieu, le local, les documents et le matériel à apporter, …
- L'élaboration et la reprographie éventuelle des documents destines aux sélectionneurs: liste de candidates, dossiers personnels, grilles d'évaluation.

5. L'organisation matérielle[14]:

Le choix du local où se déroulera l'entretien, son aménagement, le fléchage éventuel, le personnel d'accueil, les rafraîchissements… sont autant de détails qui méritent l'attention pour éviter des pertes de temps, des méprises, pour atténuer le stress… et pour soigner l'image de l'organisation.

Le local d'attente doit être accueillant. Il faut éviter la rencontre de deux ou plusieurs candidats ne serait-ce que parce que ceux qui pourraient se connaître (par exemple parce qu'ils ont le même employeur) risquent d'être perturbés.

Il est indispensable de prévenir les interruptions de toute nature en cours d'entretien, ce qui implique notamment la neutralisation des téléphones (y compris les portables) et du télécopieur, les instructions au secrétariat et le placement d'un panneau « Ne pas déranger » sur la porte du local d'entretien.

6. Support de base[15]:

a. L'aide-mémoire:

Ce document est destiné à ne rien oublier d'essentiel au cous de l'entretien, à suivre un cheminement logique vers l'objectif. Il peut être utiliser dans ce cadre soit une fiche mentionnant succinctement les points à aborder et c'est parfois suffisant si l'on a une longue pratique ou si la sélection pour le poste concerné est fréquente, soit, un guide d'entretien

---

[14] Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 124

[15] Amiel Michel , Bonnet Francis, « Recruter sans trop d'erreurs. Procédures, outils, méthodes » , Edition : De Boeck, 2002. P : 102



sophistiqué indiquant l'ordre des séquences et pour chacune d'entre elles, les thèmes à aborder, les techniques spécifiques à utiliser, les types de questions à poser…

b. La banque de questions:

L'élaboration d'une banque de questions est une aide supplémentaire.(Voir tableau suivant)

A. LE VECU DU CANDIDAT. 1. Quelles sont les matières qui vous plaisent le plus (qui vous rebutaient) à l'école (à l'université) ? Pourquoi ? 2. Votre CV mentionne une maîtrise parfaite de l'anglais. Comment l'avez-vous acquise ? Allez-vous régulièrement dans un pays anglophone ? 3. Pourquoi avez-vous arrêté vos études de… ? 4. Pourquoi avez-vous changé radicalement d'orientation dans les études ? Fréquemment d'employeur en … années ? 5. Vous avez travaillé comme jobiste pendant vos études. Quels enseignements avez-vous attirés de cette activité ? 6. Vous avez travaillé dans 3 entreprises en 5 ans. Combien de temps comptez vous demeurer chez-nous ? 7. Vous avez fait état de nombreuses activités (sportives, sociales, culturelles…). N'est-ce pas au détriment de votre métier ? 8. Quelle a été votre plus grande satisfaction (déception, difficulté, votre plus grand succès, échec…) à l'école (à l'université, dans votre vie professionnelle, au cours de ces derniers mois…) ? 9. Que pensez-vous avoir apporté à telle entreprise (administration, institution) au cours des 3 dernières années de fonction ? 10. Comment avez-vous mis en oeuvre dans votre activité professionnelle les connaissances acquises (telle connaissance) pendant vos études ? *B. LA MOTIVATION* 1. Pourquoi avoir postulé chez nous (pour ce poste) ? 2. Qu'est-ce qui vous a accroché dans notre offre d'emploi ? 3. Que pensez-vous pouvoir apporter chez nous ? 4. Qu'est ce qui vous stimule le plus dans votre activité professionnelle ? 5. Comment vous tenez-vous au courant des évolutions de votre métier ? 6. Ne pensez-vous pas être trop diplômé (expérimenté) pour ce poste ? 7. Qu'est-ce pour vous que la réussite (l'échec) ? 8. Quels sont les domaines prioritaires dans lesquels vous estimez devoir encore progresser dans votre métier ? 9. Quels sont vos objectifs professionnels ? 10. Si je vous « retraite » à quoi pensez-vous ? *C. LA PERSONNALITE*. 1. Préférez-vous travailler seul ou en équipe ? Pourquoi ?

2. Si vous êtes en désaccord avec votre supérieur hiérarchique (un pair, un collaborateur, un subordonné), comment réagissez-vous en général ? 3. Qu’est-ce que vous appréciez le plus (supportez le moins) chez un supérieur hiérarchique ? 4. Comment réagissez-vous aux critiques ? Pourquoi ? 5. Recevez-vous souvent des confidences ? Aimez-vous en faire ? 6. Quels sont les éléments qui vous permettent de penser qu’un collaborateur est performant (médiocre) ? Pourquoi ? 7. Estimez-vous que les règlements (les procédures) doivent être appliqués à la lettre (dans leur esprit) ? Pourquoi ? 8. Que vous inspire telle citation ? 9. Comment conciliez-vous votre vie professionnelle et votre vie personnelle ? 10. Avez-vous un idéal ? Lequel ? Pourquoi ? 11. Quelles sont les valeurs personnelles auxquelles vous attachez le plus d’importance ? Pourquoi ? 12. Qu’est-ce pour vous que l’enthousiasme (le dynamisme, l’objectivité, la volonté, l’autorité, la déontologie…) ? 13. Etes-vous plutôt « oui, mais… » ou « non, car… » ? 14. Est-il humiliant de reconnaître ses erreurs ? Pourquoi ? 15. Généralement faites-vous plutôt confiance aux autres ? Pourquoi ? 16. Consacrez-vous beaucoup de temps à rechercher des informations avant de prendre une décision ? 17. Si vous deviez vous identifier à un personnage célèbre, lequel choisiriez-vous ? Pourquoi ? 18. Comment définissez-vous vos priorités ? 19. Si vous êtes engagé, quelle est la première question que vous poserez au collègue (supérieur) qui vous accueille ? 20. Aimez-vous recevoir (donner) des consignes claires, strictes, détaillées ou préférez-vous obtenir (octroyer) une large part d’autonomie dans le travail ?

c. La grille d’observation[16]:

Observer implique qu’on a au préalable prévu les principales dimensions sur lesquelles on souhaite que l’entretien nous apporte des informations nouvelles. Ces dimensions sont liées aux critères qui ont été définis et au profil de la personne qui devrait occuper le poste ou tenir la fonction. Cette grille doit permettre d’aller au-delà du seuil recueil d’informations sur le

16 Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 88

passé. Elle devrait aider à repérer les comportements significatifs qui apparaissent au cours de l'entretien.

II. Le déroulement de l'entretien

1. Le commencement[17]:

L'efficacité de l'entretien dépend beaucoup de son lancement, c'est pour cela qu'on accorde une attention particulière aux premières minutes . si dés le début l'interviewer ne réussit pas à créer un climat de confiance et une description claire de la raison d'être de cet entretien, les paroles échangées par la suite risquent d'être vagues, sans portée et l'entretien dans un ensemble un échec.

a. Mettre l'interlocuteur à l'aise :

Dés le début d'accueil, il vaut mieux commencer par « nous vous attendions » que par un « avez-vous un rendez-vous ? » . il va sans dire que vous vous honorez à commencer à l'heure. Vous augmenterez le confort de votre interlocuteur si, après les phase d'accueil et avant d'entrer dans l'entretien, vous convenez avec lui de la durée prévisionnelle de l'entretien, si cela n'a pas été fait auparavant. Une durée d'une heure à une heure et demi est convenable.

b. Suivre un plan :

Un entretien structuré facilite le confort de l'interlocuteur, il facilite son expression et il est plus efficace. Plusieurs plans sont possibles, mais il est toujours préférable de faire connaissance avec le candidat et seulement ensuite avec l'entreprise. Il vaut mieux commencer la phase centrée sur le candidat en commençant au plus tôt par son expérience professionnelle la plus récente. Il est préférable de commencer par les données les plus factuelles pour glisser progressivement vers les dimensions plus personnelles . par exemple , on peut suivre la séquence suivante :

1- Accueillir le candidat
2- Le mettre à l'aise sur un ton conversationnel

[17] Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 123…134

3- Nommer le titre de la fonction pour laquelle on recrute
4- Lui présenter l'entretien : les objectifs, le plan, la durée, etc
5- Faire connaissance avec lui
6- Présenter l'entreprise et décrire le poste de travail ou la fonction
7- Conclure l'entretien

C'est toujours une erreur de présenter la fonction pour laquelle vous procédez à un recrutement avant d'avoir fait connaissance avec le candidat. Plus on parle du travail à faire, moins on laisse de temps au candidat pour parler. Et surtout, si on indique dès le début au candidat ce que vous cherchez, il y a de fortes chances que vous le trouviez ensuite.

2. Durant l'entretien:

Il nous reste maintenant à indiquer les règles, les comportements, les attitudes qui vont permettre de conduire l'entretien vers son but. Pour cela, on a déjà une structure, connaissance du candidat, connaissance de l'entreprise et de la fonction. Après avoir présenté cette structure dès le démarrage de l'entretien, il reste maintenant à conduire l'entretien tout au long de son déroulement pour le faire progresser.

a. Les trois volets : compétences, motivation, perception de soi

L'entretien doit permettre de recueillir à travers les interventions du candidat, trois types d'information :

Les faits concernant sa préparation professionnelle (éducation et formation) , et son expérience professionnelle , ils renseignent sur le niveau et l'étendue des compétences professionnelles du candidat.

Les attitudes qu'il adopte face au travail ou dans des situations professionnelles :elles renseignent sur la nature et l'intensité de ses motivations par rapport au travail qui lui est proposé et ses aspirations concernant sa vie professionnelle

La perception que le candidat peut avoir de lui-même, enrichie éventuellement par la perception que les autres ont de lui, en tout cas par la perception qu'en a l'interviewer dans le cours de l'entretien : ces images médiatisées permettront d'apprécier les chances d'adaptation du candidat dans un environnement professionnel nouveau , à l'unité de travail et à l'équipe qui l'accueillera, et à vous-même.

Ces informations, on peut les recueillir aussi bien pendant la phase de connaissance du candidat que pendant la phase de connaissance de l'entreprise et de la fonction proposée.

A la fin de l'entretien, on doit disposer de suffisamment d'informations pertinentes dans ces trois rubriques pour pouvoir prendre une décision fondée. Pour cela,il ne faut jamais perdre de vue de ce qu'on cherche et pourquoi on le cherche. Si on l'oublie, on risque de manquer l'entretien en tombant dans un des situations citées au début : interview journaliste, interrogatoire, confession…

Il appartient au recruteur de diriger l'entretien à sa convenance selon ces trois volets. On peut donc après l'introduction inviter le candidat à vous remettre au courant des faits qui ont ponctué son histoire professionnelle par une phrase de ce genre :

1° volet : les compétences :

« j'ai eu l'occasion d'étudier le CV que vous avez fait parvenir à notre entreprise. Pourriez vous reprendre et développer ce qui est ainsi présenté dans ce résumé. J'aimerai me faire une idée précise à travers vos mots et expressions de votre période d'études et de votre carrière professionnelle jusqu'à aujourd'hui »

Le passé est moins menaçant pour le candidat que le présent . on peut utiliser ensuite ce qu'il va dire pour poser les questions qu'on a préparé et qu'on s'est proposé de poser. Vaut mieux ici de rester au plus près de situations que le candidat a connues. Plus on l'est, plus on lui demandera de réagir à des situations qu'on lui présentera sous forme de simulation, mieux on sera à même d'évaluer ses compétences.

2° volet : les motivations

« je crois qu'on a fait le tour de cette question. Pourriez-vous maintenant me parler de ce qui vous a plu dans ces divers travaux, et de ce qui vous a moins mobilisé »

Les compétences ne sont pas à elles seules une garantie de réussite. Il peut faire le travail, veut-il le faire ? Que veut-il en l'acceptant, ou en le recherchant ? Le fera t-il avec l'énergie suffisante ?

3°volet : la perception de soi

« J'aimerais savoir maintenant comment vous vous percevez, si vous vous mettez face à vous-même dans une position d'observateur. Que pensent et disent les gens de vous ? Qu'en dites-vous et qu'en pensez-vous vous-même ? »

Il a les compétences. Il est motivé. Va-t-il pouvoir s’adapter à un nouvel environnement de travail ? À votre entreprise ? À votre équipe ? À vous-même ?

Ces phrases ou ce genre des phrases, permettent de balayer les trois domaines essentiels pour lesquels on a besoin d’informations tout en laissant le plus possible le candidat s’exprimer à son rythme.

b. Les trois ressources lors d’un entretien :

Pour bien accompagner et conduire un entretien, on a trois ressources à notre disposition : L’écoute stimulante, les questions, le reflet et l’interprétation

❖ L’écoute stimulante :

Avant d’être en mesure de comprendre et de faire progresser l’entretien en approfondissant les propos de votre interlocuteur, il faut d’abord être capable de l’attitude de base qui passe par un comportement d’écoute. Tant que l’interviewé parle, sauf si sa parole de toute évidence n’a d’autre but que d’occuper l’espace sonore pour vous dissuader de l’occuper vous-même, cotre meilleure attitude est l’écoute bienveillante et facilitant.

L’écoute stimulante suppose :

- être capable de se taire : La bonne règle est : parler 20% de temps et être capable d’écouter 80%
- des signes tangibles d’écoute : acquiescements, hochements de tête,expressivité.
- De regarder le candidat dans les yeux : les lunettes de soleil sont proscrites
- Des encouragements : par des expressions telles que « c’est intéressant »,« en effet », « oui, oui, poursuivez… ». elles sont un excellent moyen d’inciter un candidat à se livrer davantage
- Des reformulations : redire avec vos mots les propos tenus par le candidat permet de vérifier que vous les avez bien compris
- Des résumés : ils permettent de faire le bilan des points acquis et de souligner ceux qui restent en suspens

Certaines affirment que l’attitude d’écoute stimulante plaide en faveur de la renonciation à prendre des notes pendant que s’exprime votre interlocuteur. D’autres recommandent au contraire de les prendre. La mémoire n’étant pas incontestable, surtout lorsque plusieurs candidats se succèdent. Il est donc normal de prendre quelques notes essentielles, le cas

échéant avec un code personnel, en cours d'entretien mais sans verser dans la surabondance qui détourne l'attention pendant l'entretien et qui ne facilite pas la tache au moment de l'analyse.

❖ L'art de poser les questions :

Il ne s'agit pas ici de questions déjà préparées, mais plutôt de celles qui se greffent sur les paroles du candidat, et qu'on peut poser pour approfondir l'entretien, savoir dans quel sens il se dirige vraiment. Il est important de bien connaître toutes les catégories de questions qu'on peut utiliser et de savoir ce qu'elles peuvent produire.

+ les questions directes : ce sont les questions les plus faciles à poser. Il faut les utiliser avec parcimonie.

+ les questions ouvertes : à de telles questions, on ne peut répondre en quelques mots seulement . il y faut tout un développement. La maîtrise de ces questions constituent vraiment la marque distinctive de l'excellent interviewer. Les occasions principales de poser ce genre de questions sont les suivantes :

- La demande d'exemples ou de précision à la suite d'une généralisation
- La demande d'approfondir un sujet sur lequel le candidat semble exercer une certaine censure
- La demande de clarification quand l'interviewé semble se contredire au cours de l'entretien.

Il faut aussi se garde de poser plusieurs questions à la fois, ceci empêchera l'interviewé de répondre à la question la plus difficile qui est sans soute la plus importante en l'autorisant à répondre à la question la plus facile, celle qui entraînera peut être des développements qui enterreront l'autre question dans l'oubli.

❖ Le reflet de l'interprétation :

Après l'écoute et les questions on dispose encore d'une troisième ressource pour accompagner et conduire l'entretien : le reflet et l'interprétation

On a intérêt à utiliser cet outil dans quelques circonstances :

-lorsque le candidat ne termine pas telle ou telle de ses phrases. S'il l'a commencée, c'est qu'il estimait que grâce à elle, il pouvait exprimer quelque chose d'important. S'il l'arrête, c'est que quelque chose lui est apparu en cours d'expression : soit l'inutilité de ce détail, soit



son caractère dangereux, soit toute autre raison. Pour l'aider à se reprendre, on peut reformuler ce qu'il vient de dire et d'interrompre pour le mettre face à la situation.

-lorsque le candidat exprime des impossibilités sans exprimer l'agent qui était à l'origine de ces impossibilités *« il n'y avait pas moyen de… »* , derrière ce genre de questions se cachent soigneusement la cause de ces impossibilités. Le mieux dans ce cas est d'intervenir sous frome d'interprétations ouvertes : *« vous semblez dire que quelqu'un vous empêchait de faire cela »*

-enfin, il est utile d'employer une reformulation toutes les fois que vous voudriez intervenir par une question commençant par *« pourquoi »*. L'effet sera à la fois plus profond et plus inattendu.

c. Clôture de l'entretien[18]

C'est au recruteur de conclure. Il doit définir les étapes ultérieures et les échéances du recrutement, sans essayer de justifier une probable décision, positive ou négative, sauf si celle-ci est tellement évidente qu'elle s'impose d'elle même ou émane du candidat.

En fin d'entretien, la question classique la plus fréquemment posée par le recruteur : "Avez-vous des questions ?" Il faut toujours en avoir une.

Les questions à poser peuvent porter sur l'un des thèmes suivants :

- Les responsabilités (humaine, organisationnelle, budgétaire, ...), moyens, conditions de travail,
- Le profil de carrière, type de contrat, primes, avantages divers,
- Le salaire, temps de travail,

18

* Florence Le Bras ,« L'entretien d'embauche, Mode d'emploi », page 104

* « L'entretien d'embauche » Document PDF : http://faq.fr.emplois.d.free.fr

- La formation, perspectives d'évolution, etc.

Il est assurément préférable que la phase de négociation se situe en fin d'entretien lorsque les avantages et les contraintes auront été évoqués.

Savoir conclure implique :

- De faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne, ses motivations et son intérêt pour le poste; ainsi que des réserves que vous faites sur certaines lacunes ou aptitudes.
- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela est approprié, de la qualité de l'entretien que les deux ont eu.
- Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances, le délai à l'issue duquel il aura une réponse.

Il se ne faut se quitter sans savoir la suite et le calendrier qui vont être donnés à la candidature.

L'entretien est terminé. Le candidat est parti. Il faut immédiatement procéder à l'analyse de l'entretien car beaucoup d'informations sont en tête, les notes «fraiches» sont encore lisibles et compréhensibles.

3. Les erreurs à éviter[19]:

Il va de soi que toutes les erreurs qu'on doit éviter concernant le temps, le lieu, le mobilier, les interruptions… dans n'importe quelle forme d'entretien, doivent être également évitées dans l'entretien de recrutement.

On distingue trois erreurs possibles spécifiques à l'entretien de recrutement :

1. Si vous recevez plusieurs candidats, la même semaine, voire le même jour, défiez-vous des comparaisons. Le candidat qui fait suite à un candidat vraiment

[19] Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005. P : 151

*CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie « gestion des ressources humaines » editions Pearson Education, collection synthex, 2008. P : 69

minable n'est peut-être aussi excellent que vous en avez l'impression. Inversement, celui qui vient à la suite d'un être brillant, étincelant (sur lequel on a cependant quelques doutes : autrement, vous l'auriez déjà pris !) n'est peut-être pas aussi terne qu'on aurait tendance à le croire. C'est une des multiples illustrations de l'effet de halo dont il faut se défier.

2. Défiez-vous également du phénomène de projection, qui nous pousse à chercher, soit le double de nous-mêmes, soit le double de celui qui exerçait précédemment la fonction et la remplissait si bien. Le double n'existe pas. Heureusement il y a plusieurs manières de bien faire. C'est ce qui permet de rebrasser les cartes et d'introduire des visions neuves dans l'entreprise. Vouloir recruter un double quel qu'il soit c'est se défier de la nouveauté, de l'imagination de la créativité, à une époque où l'on prétend rechercher ces qualités. Beau paradoxe.
3. Soyez réservé face à la « première impression ». c'est la meilleure ou la prise des choses. Souvenez-vous que vous recrutez un « professionnel ». soyez donc attentif à la « première impression professionnelle » que vous formez, considérez-la comme une hypothèse et travaillez à partir de cette hypothèse pour la confirmer ou l'invalider. Mais la première impression reçu, si elle n'est qu'habillée par les habits, la coupe de cheveux, la barbe… n'est pas professionnelle. Il faut donc s'en méfier.

III. Post-entretien

1. Exploitation de l'entretien:

Une fois l'entretien terminé, il reste de prendre la décision : est ce que le candidat peut tenir le poste, ou occuper la fonction avec les meilleures chances de succès ?

En effet, il est à comparer entre plusieurs candidats, si un d'entre eux surpassait largement tous les autres et répondait aux critères de sélection, la procédure à suivre serait simple.

Or, dans les autres cas, les plus nombreux, il va falloir consacrer plus de temps à cette partie du processus de recrutement, et demander si, comte tenu des informations données par le candidat, des observations faites au cours de l'entretien, des impressions reçues, le candidat répond aux exigences du poste.

Par ailleurs, on dispose après l'entretien de plusieurs informations qu'on doit exploiter. Les premières impressions ont une influence sur le jugement, mais elles ne doivent pas le déterminer.

Il est recommandé tout de suite après l'entretien de mettre par écrit les plus importantes informations recueillies sur le candidat, sans oublier les observations en terme de présentation- contacte humain- expression orale- niveau culturel- adaptabilité- stabilité- dynamisme et ambition, impressions et aussi ses point forts, ses points faibles…etc, en essayant de répondre par un « oui » ou « non » à la question : « est ce qu'il sera retenu pour le poste » ?

Très difficile à prendre, cette décision doit faire l'objet d'une réunion avec tout les responsables intéressés pour discuter et échanger les avis en exploitant les informations collectées lors de l'entretien.

Après avoir pris la décision définitive, qu'elle soit positive ou négative, il en est nécessaire d'informer le candidat. A son tour, ce dernier peut accepter comme il peut refuser le poste.

2. Evaluation:

En règle générale, les candidats et les responsables des Ressources Humaines ressentent plus ou moins clairement dés l'entretien s'il y a adéquation ou non avec le poste à pouvoir. La décision définitive est cependant rarement prise lors de ce premier entretien ; les chefs du personnel tout comme les candidats disposant la plupart du temps de plusieurs offres impliquant un certain délai de réflexion.

En fait, il y a un grand risque que le candidat choisi ne sera pas adéquat au poste, et ne répondra pas à nos exigences. Ceci est dû éventuellement aux défaillances et la mauvaise gestion de l'entretien d'embauche.

C'est pour cette raison que les recruteurs doivent prévoir et mettre en place une évaluation de l'entretien dans les plus proches délais afin de corriger les erreurs avec le moindre coût.



Conclusion

Nul ne peut contester que l'entretien constitue le moyen le plus pertinent et adéquat pour choisir les meilleurs candidats dont on a besoin.

Or, il ne faut pas nier que l'entretien contient plusieurs défaillances et limites qui ne le permettent pas d'être le moyen idéal pour la sélection.



En effet, la forme de communication (orale) qu'exige l'entretien ne permet pas à une large tranche de candidats de bien montrer leurs compétences surtout pour les personnes qui ont des difficultés de s'exprimer. Cependant, autres personnes qui ne sont pas compétentes mais qui maîtrisent l'art et la souplesse de s'exprimer peuvent être retenues, ce qui peut constituer une contrainte pour l'entreprise.

En outre, la contrainte du temps constitue également une limite à l'entretien. La durée limitée ne permet nul de bien connaître le candidat.

De sa part, le fait de l'influence lors ou même au début de l'entretien annule l'objectivité qui est la base de ce dernier. Les stéréotypes, les préjugés mais aussi les premières impressions handicapent l'entretien et le bon choix de l'interviewer.

C'est pour ces raisons que les entreprises aujourd'hui recours à des nouvelles techniques plus sophistiquées et plus performantes et diversifiés qui aident à bien choisir les candidats les plus adéquats au poste.

Bibliographie

- Cédric, Morin, « Le guide de l'entretien d'embauche » éditions 2006

- Guerrero, Sylvie, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH », Dunod 2004, p73,78



- Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, « Gestion des ressources humaines, Edition : Pearson , 2008, p65-67

- Amiel Michel , Bonnet Francis, « Recruter sans trop d'erreurs. Procédures, outils, méthodes » , edition : De Boeck, 2002

- Fourny Phillipe, « Recruter les meilleurs et les garder », Edition : L'entreprise, 2007

- Verne, Etienne, « Comment conduire un entretien de recrutement : Guide pratique pour les cadres d'entreprise », Editeur: INSEP Consulting Éditions, 2005

- Guy Sabon,Jean-Marie Jivel, « Entretien de recrutement », ESF editeur

- Jean-Marie Peretti, « Tous DRH », éditions d'organisation, 2006

- Chevalier-Beaumel, Alain « Réussir la conduite d'un entretien : Préparation, méthodes et exemples » , Editeur: Éditions du Puits Fleuri 2002

- CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie « gestion des ressources humaines » editions Pearson Education, collection synthex, 2008

- Gutnik Fabrice, « Réussir la conduite des entretiens professionnels » , Edition Vuibert, 2004

- Sekiou.Blondin.Fabi.Bayad.Peretti.Alis.Chevalier, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, 2ème tirage 2004



Table des matières


MS
EGRH